ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN—POLONIA

VOL. XXII, 46 SECTIO H 1988

Zakład Teorii Organizacji Wydziału Ekonomicznego UMCS

Barbara GORCZYCA

Decyzje kierownicze i ich realizacja — konstrukcja schematu badawczego [1]

Решения руководства и их исполнение — конструкция исследовательской схемы

Managerial Decisions and Their Realization — Construction of a Research Scheme

Czym są procesy decyzyjne? Czy ich zawartość jest tożsama z intelektualną aktywnością ludzi dążących do rozwiązania określonego problemu, czy też jest to pewna kategoria działania całej organizacji? Czy procesy decyzyjne są uwarunkowane głównie intelektualnymi możliwościami osób je realizujących, czy też zależą od organizacyjnej struktury, przepisów i reguł działania? A może tych uwarunkowań należy szukać w naturze współpracy istniejącej między ludźmi w organizacji lub też oferowanych przez naukę regułach i metodach podejmowania decyzji? [2]

Pytania takie można mnożyć zależnie od przyjętego punktu widzenia i tego, co nas w procesach decyzyjnych interesuje. Rozprawa moja dotyczy jednak procesów podejmowania i realizacji decyzji kierowniczych ujmowanych jako zintegrowany wewnętrznie kompleks działań i zjawisk, przez co tym większego znaczenia nabiera prawidłowe określenie perspektywy badawczej.

---

[1] Niniejsze opracowanie jest zmodyfikowanym fragmentem rozprawy doktorskiej napisanej pod kierunkiem prof. dr. hab. J. Kurnala.

[2] Tego typu wątpliwości są często podnoszone w literaturze, zarówno obcej (np. March J. G., Olsen J. P.: *Ambiguity and Choice in Organizations*. Universitetsforlaget, Bergen 1976; Richards M. D.: *Managerial Decision-making: A Reviev*, (w) Mc Guire J. W. (ed): *Contemporary Management. Issues and Viewpoints*. Prentice Hall, New Yersey 1974), jak i polskiej (np. Śliwa K.: *O decyzyjnych kompetencjach organizacji*. „Problemy Organizacji" 1981).

ORGANIZACYJNE PROCESY DECYZYJNE W LITERATURZE PRZEDMIOTU

Problematyka decyzyjna zawsze należała do atrakcyjnych obszarów badawczych i absorbowała uwagę przedstawicieli wielu dyscyplin naukowych. Powstał w rezultacie cały kompleks teorii, których dorobek w tej dziedzinie można analizować w różny sposób. Najpopularniejsze jest przyjmowanie tu dwóch kryteriów — podmiotowego i przedmiotowego.

W ujęciu przedmiotowym (charakter i struktura zagadnień składających się na problematykę decyzyjną) można mówić dzisiaj o dwóch typach teorii decyzyjnych — o teoriach wyboru (teorie decyzji optymalnych) i teoriach procesu (diagnoza rzeczywistych zachowań decydentów). Brak tu miejsca na bardziej szczegółowe omawianie zawartości tych teorii[3], trzeba jednak podkreślić, że pierwsza z nich traktuje skutki decyzji jako bezpośrednio wynikające z treści decyzji, druga natomiast problem realizowania decyzji i ich skutków pomija całkowitym milczeniem. Wyklucza to przyjęcie każdej z nich w czystej postaci dla potrzeb tej rozprawy.

W ujęciu podmiotowym (rodzaj dyscyplin naukowych zajmujących się tym problemem) panowała i panuje do dzisiaj swoista monodyscyplinarność. Odrębny dorobek posiada w tej dziedzinie psychologia, socjologia, ekonomia i inne nauki, a powiększanie się tego dorobku ma charakter liniowy, bo następuje w obrębie każdej z nich. Najwcześniej problematyką decyzyjną zainteresowała się psychologia, szukając uwarunkowań procesów decyzyjnych w poznawczych właściwościach psychiki człowieka, jego zdolności do uczenia się, świadomości i podświadomości.[4] Postawę psychologiczną charakteryzuje koncentracja na podmiocie podejmującym decyzje i jego intelektualnej aktywności, co często dokonuje się kosztem innych, istotnych składników decydowania. Socjologia oraz psychologia społeczna (będąca w jakimś stopniu ogniwem pośrednim między psychologią i socjologią) zwraca uwagę na procesy zespołowego rozwiązywania problemów oraz na wpływ otoczenia społecznego i sytuacji społecznych na zachowanie decydentów.

Psychologiczne i socjologiczne teorie decyzji pełnią trzy główne funkcje. Pierwszą z nich jest funkcja predyktywna, tzn. konstruowane są twierdzenia teoretyczne pozwalające przewidywać z dużym prawdopodobieństwem, jak decydenci zachowują się w danej sytuacji. Teorie te

---

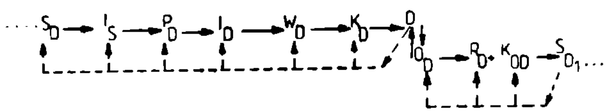
[3] Zostało to szczegółowo przedstawione w literaturze polskiej, zob. np. Wawrzyniak B.: *Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania.* PWE, Warszawa 1975.

[4] Za reprezentatywną dla tych zainteresowań można uważać pracę J. Kozieleckiego: *Psychologiczna teoria decyzji.* PWN, Warszawa 1977.

pełnią również funkcję eksplantacyjną, ponieważ niektóre ich twierdzenia pozwalają wyjaśnić psychologiczne i społeczne mechanizmy wyboru działania. Wreszcie praktyczna funkcja psychologiczno-socjologicznych teorii decyzji sprowadza się do możliwości wykorzystania części ich dorobku w usprawnianiu procesów podejmowania decyzji, w skalach zarówno organizacyjnych (np. kierowniczych), jak i osobistych.

Większość znanych w literaturze modeli nawiązuje do podanej przez Simona uniwersalnej struktury procesu podejmowania decyzji, według której wybór rozwiązania (decyzji) jest poprzedzony wartościowaniem i oceną dostępnych alternatyw, to zaś wynika z wcześniejszych czynności eksploracyjnych (rozwiązywanie i tworzenie problemu decyzyjnego)[5].

Przyjęcie postawy systemowej nakazuje traktować całą organizację jako podmiot podejmujący decyzję, co oznacza, że jedyną, właściwą skalą analizy procesów decyzyjnych jest skala całej organizacji. Oznacza to również, że procesy te nie mogą być sztucznie izolowane od działań z nimi związanych, w tym głównie wywołanych przez nie działań realizacyjnych.



Ryc. 1. Model procesu decyzyjnego J. Kurnala; S_D — sytuacja decyzyjna, I_S — informacja o sytuacji decyzyjnej, P_D — problem decyzyjny, I_D — informacja powiększająca wiedzę o problemie decyzyjnym, W_D — warianty decyzyjne, K_D — kryteria decyzyjne, D — decyzja (rozwiązanie problemu), O_D — odpowiedzialność za podjętą decyzję, R_D — realizacja podjętej decyzji, K_{oD} — kontrola realizacji decyzji, S_{D1} — nowa sytuacja decyzyjna (punkt wyjścia do nowego procesu decyzyjnego)

A model of the decisional process by J. Kurnal; S_D — decisional situation, I_S — information about the decisional situation, P_D — decisional problem, I_D — information increasing the knowledge of the decisional problem, W_D — decisional variants, K_D — decisional criteria, D — decision (solving the problem), O_D — responsibility for the decision, R_D — realization of the decision, K_{oD} — control over the realization of the decision, S_{D1} — new decisional situation (the starting point for the new decisional process)

Źródło: J. Kurnal: Nowe spojrzenie na proces podejmowania kierowniczych decyzji. „Przegląd Organizacji" 1976, 4—5, s. 156

[5] Ten sposób interpretacji procesu decyzyjnego został podważony dopiero w r. 1976 przez J. G. Marcha i J. P. Olsena, którzy sformułowali sytuacyjną teorię podejmowania decyzji (A Garbage Can Model). Zob. J. G. March, J. P. Olssen: *Ambiguity and Choice in Organizations. Universitetsförlaget*, Bergen 1976; zob. także K. Śliwa: *Sytuacyjna teoria podejmowania decyzji*. „Problemy Organizacji" 1983 1.

Inną konsekwencją traktowania procesów decyzyjnych jako zachodzących w skali całej organizacji jest konieczność uwzględnienia zjawisk i procesów następujących przed decyzją, a także między podjęciem decyzji a wystąpieniem skutków przez nią wywołanych (tj. w fazie realizacji). Potrzebny jest więc taki model, który uwzględnia te problemy mogąc w ten sposób być podstawą dla dalszej analizy w rozprawie. Jak się wydaje, najbliższy temu warunkowi jest model przedstawiony przez J. Kurnala (ryc. 1), w którym głównym pozyskiwanym, przetwarzanym i wykorzystywanym tworzywem w procesie podejmowania decyzji są informacje. Bez informacji niemożliwe byłoby wypełnienie odpowiednią treścią poszczególnych etapów procesu decydowania i realizowania decyzji. Informacje stanowią element wiążący ze sobą wszystkie etapy modelu. Koncepcja procesu decyzyjnego prezentowana przez J. Kurnala pokazuje właśnie powiązania informacyjne pomiędzy poszczególnymi etapami tego procesu, wskazuje na odrębność sytuacji decyzyjnej, ujawnia różnicę między sytuacją decyzyjną, zwraca uwagę na istnienie sprzężenia zwrotnego między pojawiającymi się skutkami, a źródłami procesów decyzyjnych.

Model ten został skonstruowany przy następujących założeniach:

— wyjaśnia on proces decyzyjny wyższych szczebli zarządzania w dużych organizacjach gospodarczych,

— przedmiotem badania są decyzje, które wynikają z nowych sytuacji decyzyjnych oraz wymagają przygotowania i rozważenia, i w których ze strony podejmujących istnieje dążenie do rozwiązań racjonalnych.

W modelu następuje wyodrębnienie w podejmowaniu decyzji kierowniczej określonych ogniw, które są kolejnymi etapami tego procesu. Pierwszym elementem rozpoczynającym cały proces jest sytuacja decyzyjna. Może być ona traktowana jako zmienna niezależna, a pozostałe zmienne (ogniwa) podejmowanie decyzji jako zmienne zależne. Podstawową właściwością sytuacji decyzyjnej jest to, że powstaje i istnieje obiektywnie, niezależnie od świadomości ośrodka decyzyjnego.[6] W modelu tym spotykamy się z rozróżnieniem między sytuacją decyzyjną a problemem decyzyjnym, które pozwala na:

— uznanie sytuacji decyzyjnej jako obiektywnego źródła i początku procesu decyzyjnego,

— podkreślenie znaczenia procesu poznawczego dotyczącego sytuacji

[6] Powyższa właściwość sytuacji decyzyjnej została podważona w dalszych badaniach empirycznych. Zob. K. Śliwa: *Mechanizmy i uwarunkowania decyzji kierowniczych w przedsiębiorstwach przemysłowych*. Praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. J. Kurnala; M. Bratnicki: *Sytuacja decyzyjna a sytuacja decydenta*. „Problemy Organizacji".

decyzyjnej, a przez to podkreślenie roli informacji od samego początku procesu decyzyjnego,

— wykazanie wpływu ośrodka decyzyjnego na sformułowanie problemu decyzyjnego, co następuje na podstawie rozpoznanej sytuacji decyzyjnej, ale z uwzględnieniem preferencji tego ośrodka dotyczących możliwych rozwiązań.

Model ten uwzględnia zjawiska „podecyzyjne" w postaci odpowiedzialności za podjętą decyzję działań ją realizujących i kontroli nad nimi oraz wpływ skutków na przyszłe decyzje. Istotną cechą jest tu zwrócenie uwagi na sprzężenie występujące między wszystkimi ogniwami procesu. Sygnalizują one wzajemne powiązania między nimi, a w szczególności to, że relacje między fazą podejmowania i realizacji decyzji nie muszą być jednokierunkowe i proste. W trakcie procesu realizacji podjętej decyzji mogą wystąpić nieprzewidziane okoliczności, które utrudnią i skomplikują proces jej realizacji. Zaistniałe warunki mogą zrodzić nową sytuację decyzyjną, która wymagać będzie przeanalizowania dotychczasowego rozwiązania, jego korekty lub nawet zmiany.

POJĘCIE CYKLU REALIZACYJNEGO DECYZJI

Przedstawiony model J. Kurnala nie wyjaśnia mimo wszystko do końca wątpliwości wynikających z koncepcji H. A. Simona i J. G. Marcha oraz późniejszych teoretycznych znanych z literatury schematów. Model ten uwzględniając działania podecyzyjne nie określa jednak bliżej składników fazy realizacji decyzji i ich istoty.

Proces podejmowania decyzji rozpoczyna się z chwilą dotarcia takiej informacji do decydenta, która uświadamia mu istniejącą obiektywnie sytuację decyzyjną i wywołuje jego gotowość do działania decyzyjnego. Na tej podstawie zostaje sformułowany problem decyzyjny, dla którego znalezienie rozwiązania skłania decydenta do aktywnego poszukiwania alternatyw. Wybór jednej z nich zwany aktem podjęcia decyzji kańczy proces podejmowania decyzji, a rozpoczyna proces jej realizacji. Decyzja rozumiana jako rozwiązanie problemu decyzyjnego jest zatem momentem przełomowym, który oddziela procesy podejmowania decyzji od procesów realizacji.

Podjęcie decyzji oznacza rozwiązanie jakiegoś organizacyjnego problemu oraz inicjuje cały szereg działań i procesów, które w sumie doprowadzają do powstania („w substancji organizacyjnej") określonych skutków praktycznych, stąd też jakiekolwiek oddzielenie procesów podejmowania decyzji od ich realizacji jest zabiegiem sztucznym i uniemożliwiającym ich kompleksową analizę. Dla organizacji ważne są zarówno dokonywane wybory, jak i procesy, które te wybory inicjują.

Proces podejmowania decyzji nie kończy się w momencie dokonania wyboru, ponieważ często podjęcie jednej decyzji, wywołuje konieczność podjęcia innych, np. w celu przybliżenia decyzji pierwotnej wykonawcom. Często też realizacja decyzji wymaga jej korekty, co również nie następuje w formach właściwych dla bezpośredniej realizacji decyzji.

Jest oczywiste, że treść i jakość podjętej decyzji w istotny sposób kształtują późniejsze działania w organizacji zmierzające do jej realizacji. Z teoretycznego punktu widzenia pożądany byłby taki stan, w którym każda podjęta decyzja określałaby jasno następujące elementy:

— cel (lub cele), którym decyzja jest podporządkowana,
— kryterium (lub kryteria), na podstawie których decyzję podjęto,
— osoby (lub jednostki) powołane do realizacji,
— osoby odpowiedzialne zarówno za decyzję, jak i proces jej realizacji oraz wywołane skutki,
— przydzielone środki rzeczowe, finansowe oraz termin realizacji,
— strukturę działań realizacyjnych.

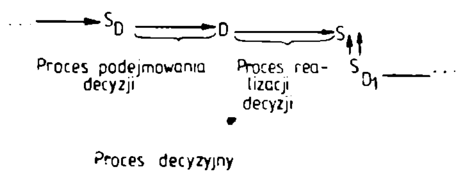
W ramach decyzji powinna zatem mieścić się organizacja procesu realizacji wraz z przydzielonymi środkami rzeczowymi i finansowymi. Przerzucanie na wykonawców zarówno organizowania procesu realizacji decyzji, jak i zdobywania środków rzeczowych i finansowych może niepotrzebnie go utrudnić i skomplikować.

W praktyce gospodarczej decydenci nie dostrzegają tego problemu, a w związku z tym nie podejmują działań bezpośrednio związanych z zapewnieniem niezbędnych środków i delegowaniem właściwych uprawnień na te szczeble zarządzania, gdzie decyzja jest realizowana. Najczęściej akt podjęcia decyzji kończy zainteresowanie decydentów sprawą i problemami.

Ale nawet precyzyjne określenie decyzji zawierające również organizację jej realizacji nie zapewnia osiągnięcia zamierzonych przez decydentów skutków decyzji. Podział pracy, który jest naturalną konsekwencją i atrybutem zespołowej organizacji, poprzez umiejscowienie poszczególnych uczestników w różnych częściach organizacji i na różnych szczeblach drabiny hierarchicznej powoduje, że jedni członkowie organizacji podejmują decyzję, inni ją realizują, jeszcze inni kontrolują przebieg jej realizacji i inni również dokonują oceny jej skutków. W odniesieniu do fazy podejmowania decyzji powstaje więc szereg istotnych pytań, na które odpowiedzi mają znaczenie również dla prawidłowego przebiegu procesu decyzyjnego w fazie realizacyjnej.

Przyjęto więc, że proces decyzyjny jest kategorią szerszą, do której zaliczyć należy wszystkie zdarzenia mające miejsce od momentu pojawienia się sytuacji decyzyjnej aż do zakończenia realizacji decyzji (wy-

stąpienia skutków).[7] Każdy więc proces decyzyjny zawiera zarówno proces podejmowania decyzji, jak i proces jej realizacji (ryc. 2). Takie potraktowanie problemu umożliwia analizę sprzężenia zwrotnego między powstającymi skutkami, a wcześniejszymi działaniami i podjętymi decyzjami. Dotychczas w literaturze przedmiotu dwa rozróżnione przez mnie pojęcia: procesy podejmowania decyzji i procesy decyzyjne, traktowane były jako synonimy oraz używane zamiennie. Oddzielenie procesów podejmowania decyzji od realizacji utrudniało wykorzystanie doświadczeń badawczych i uogólnień teoretycznych do analizy procesów realizacji.



Ryc. 2. Składniki procesu decyzyjnego; S_D — sytuacja decyzyjna, D — podjęta decyzja, S — skutki realizowanej decyzji, SD_1 — nowa sytuacja decyzyjna

Elements of the decisional process, S_D — decisional situation, D — decision, S — effects of the realized decision, S_{D1} — new decisional situation

Źródło: Opracowanie własne

Innym czynnikiem, który nie sprzyja przeniesieniu uogólnień teorii podejmowania decyzji do obszaru realizacji decyzji jest wspomniana wcześniej koncentracja tej pierwszej na procesach psychosocjologicznych, gdy tymczasem w procesie realizacji powstają takie konkretne problemy wymagające rozstrzygnięcia i takie pytania, jak np.: kto powinien podjąć się realizacji danej decyzji, jak przygotować działanie, aby w kolejnych ogniwach procesu realizacji powiązać i prawidłowo wykorzystać zasoby ludzkie i rzeczowe organizacji, kto i kiedy powinien kontrolować ten proces itp. Odpowiedź na te i inne szczegółowe pytania wiąże się z rozwiązaniem podstawowego problemu, który pojawia się w procesie realizacji decyzji: **co robić, aby skutki decyzji wywołane przez jej realizatorów pokrywały się z tymi, których wyobrażenie było impulsem do podjęcia decyzji?**

Znalezienie odpowiedzi na to pytanie wywołuje konieczność podmiotowej, przedmiotowej, intelektualnej i motywacyjnej operacjonalizacji tego, co ma miejsce między decyzją, a jej skutkami. Tak więc rysuje się tu konieczność badania problemu na dwóch płaszczyznach porządkujących nasze obserwacje i wiedzę o zjawiskach zachodzących między podjęciem

[7] W rzeczywistości są to procesy o charakterze ciągłym, tzn. wytyczenie granic między skutkami realizacji decyzji a następnymi procesami podejmowania decyzji jest niemożliwe. Prezentowana koncepcja jest więc pewnym uproszczeniem, przyjętym ze względu na badawcze cele rozprawy.

decyzji a jej skutkami. Pierwsza z nich to płaszczyzna podmiotowo-przedmiotowa (kto i co?), a druga — intelektualno-motywacyjna (jak i dlaczego?).

Jak wspomniano w literaturze przedmiotu problem skutków decyzji uwzględnia J. Kurnal, z tym, że traktuje on decyzję jako bezpośrednią siłę sprawczą [8]. Analizując jednak ten model rodzą się następujące pytania:

— czy D jest zawsze bezpośrednią siłą sprawczą przyszłych skutków; jeżeli nie to:

a) jakie elementy pełnią tu rolę pośredniczącą,

b) jakie czynniki warunkują to pośrednictwo,

c) czy rzeczywiście działania decyzyjne (realizacyjne) odbywają się wyłącznie w sferze realnej,

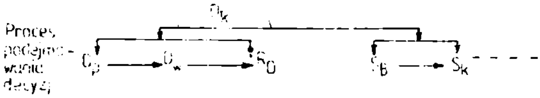
d) czy kategoria „skutków decyzji" jest jednorodna (rodzaje wywoływanych w organizacji zmian),

e) gdzie mogą one wystąpić i jaką reakcję wywołać w organizacji,

f) jakie warunki powinny być spełnione, aby pojawiające się skutki decyzji zgodne były z planowanymi.

Aby na te i inne pytania znaleźć odpowiedź przyjęty został w mojej rozprawie schemat analityczny, który z jednej strony opiera się na informacjach zdobytych w badaniach sondażowych, a z drugiej — nawiązuje do postawionych pytań. Jest to cykl realizacyjny decyzji, przez który należy rozumieć ogół działań zapoczątkowanych przez podjętą decyzję i wiążących się z nią, które doprowadzają w sumie do jej realizacji. Przyjmuje się więc, że w modelowym i graficznym ujęciu struktura cyklu realizacyjnego przedstawia się następująco (ryc. 3).

Wyszczególnione w cyklu realizacyjnym ogniwa procesu stanowią



Ryc. 3. Struktura cyklu realizacyjnego decyzji; D_p — decyzja pierwotna (rozwiązanie problemu), D_w — decyzja wtórna (uszczegółowienie D_p), R_D — realizacja decyzji (rozumiana jako proces), S_B — skutki bieżące realizacji decyzji, S_K — skutki końcowe realizacji decyzji, D_K — ewentualne decyzje korekcyjne

The structure of the realizational cycle of the decision; D_p — primary decision (solving the problem), D_w — secondary decision (specification of D_p), R_D — realization of the decision (understood as process), S_B — present effects of the realization of the decision, S_K — finals effects of the realization of the decision, D_K — possible corrective decisions

Źródło: Opracowanie własne

[8] Traktuje o tym końcowa część modelu podejmowania decyzji tego autora (zob. ryc. 3).

jak gdyby etapy procesu realizacji decyzji, na który w sumie składa się cały łańcuch działań różnych członków organizacji. Ujęcie wszystkich czynności związanych z procesem realizacji decyzji byłoby o tyleż trudne, co niemożliwe. Celowo na tym etapie rozważań pominięte zostały powiązania realizatorów z wyspecjalizowanymi komórkami organizacji, np. działy zaopatrzenia, działy finansowe itp. Uwaga autorki w tym miejscu rozprawy skoncentrowana została na samym przebiegu procesu realizacji umożliwiającym wyznaczenie jego zasadniczej treści.

Wyznaczone na powyższym schemacie sprzężenia informują nas, że przebieg tego procesu może być zróżnicowany, wystąpienie kolejnego elementu może być poprzedzone powrotem do działań wcześniejszych, co może powodować potrzebę ponownego rozważenia problemu, w wyniku czego zostanie podjęta decyzja korekcyjna (Dk). Taki przebieg procesu wiąże się z opóźnieniem realizacji następnych działań, co może stwarzać sytuację, w której realizatorzy znajdą się „pod presją czasu", co również może generować kolejne zmiany w przebiegu cyklu realizacji.

РЕЗЮМЕ

В статье автор пытается ответить на следующий вопрос: чем являются процессы принятия решений и каково их содержание. В поисках ответа на этот вопрос исследователь проанализировал достижения разных научных дисциплин, особенно психологических и социологических теорий решений.

Затем была рассмотрена концепция процесса решения проф. Ежи Курналя, которая стала исходным пунктом в конструкции элементов процесса принятия решения организацией.

Таким образом, было принято, что процесс решения — это категория более широкая, к которой следует отнести все события, которые произошли от момента улучшения ситуации принятия решении до конца претворения решения в жизнь, т.е. появления эффектов. Таким образом, каждый процесс принятия решения содержит как сам процесс принятия решения, так и процесс его осуществления. Такой подход к проблеме дает возможность провести анализ обратной связи между возникающими последствиями, с одной стороны, и предшествующими им действиями и принятыми решениями, с другой.

В поисках ответа на вопрос: что сделать для того, чтобы последствия, эффекты решения, вызванные его исполнителями, отвечали тем, ожидание которых стало импульсом для принятия решения — автор провел субъектную, предметную, интеллектуальную и мотивировочную операционализацию того, что имеет место между решением и его последствиями.

SUMMARY

The author of the article attempts to answer the question about the content of decision processes. As part of the answer, the article discusses achievements of different scientific disciplines with special reference to psychological and sociological theories of decision.

Next, the decision process as seen by Jerzy Kurnal is presented which provides the starting point for the construction of the decision process in the organization.

It is assumed then that the decision process is a broader category where all events should be included which took place since the moment when the decision situation was improved until realization of the decision was concluded that is until definite effects appeared. Each decision process contains both the process of making a decision and the process of its realization. Such an approach enables the analysis of the feedback between the effects on the one hand and earlier activities and undertaken decisions.

In order to answer the question: what should be done to make the effects of the decision which were brought about by those who realize the decision equivalent to the effects whose image was an impulse to take the decision, a subjective, objective, intellectual and motivational operationalization was performed which referred to what takes place between the decision and its effects.